

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO



YOUNG TALENT

**ATRAÇÃO, RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DO SEGMENTO JOVEM NA VODAFONE**

CÍNTIA RAQUEL ALVES LOPES SIMÃO SANTOS (ALUNA Nº 44444)

ORIENTAÇÃO:

JOÃO PEIXOTO (ISEG)

DIANA PINTO (VODAFONE)

Outubro 2016

“The message is clear: when looking at their career goals, today’s Millennials are just as interested in how a business develops its people and its contribution to society as they are in its products and profits”

Barry Salzberg
CEO da Deloitte Global

“Both the higher education institutions and students have been significantly increasing from year to year in order to meet the intensive needs of industrial development.”

Wu, Nurhadi, & Zahro (s.d)

“The best company is the one that adapts to different needs of different generations of its personnel in its industry, in its city.”

Monica Barragan, Regional HR Director ManpowerGroup Latin America

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
PALAVRAS-CHAVE	4
ABSTRACT	5
KEY WORDS	5
I INTRODUÇÃO.....	6
II ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1. Os conceitos.....	7
1.1 Atração.....	7
1.2 Recrutamento e Seleção.....	8
1.3 Formação e Desenvolvimento	10
1.4 Gestão do Talento	11
1.5 Retenção	12
2. Tendências e desafios da gestão do <i>Young Talent</i>	13
III A ORGANIZAÇÃO	20
1. Vodafone	20
2. The Vodafone Way.....	20
3. Vodafone Portugal	21
4. Estrutura	22
5. A Gestão de Recursos Humanos	22
5.1 Compensação e Benefícios	22
5.2 Comunicação Interna.....	23
5.3 HR Services	23
5.4 Responsabilidade Social	24
5.5 Property	24
5.6 HR Business Partners	25
5.7 Resourcing, Talent, Learning & Development.....	25
IV DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO.....	26
1. Enquadramento do estágio	26
2. Actividades desenvolvidas	28
V. ANÁLISE DO ESTÁGIO	31
VI CONCLUSÕES.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS.....	40
Anexo 1 – Young Talent em Portugal	42
Anexo 2 – Estrutura Organizacional Vodafone Portugal a Janeiro 2016.....	43
Anexo 3 – Quadro Síntese Programas de Young Talent na Vodafone	44
Anexo 4 – Press Release Discover Summer Internships	44
Anexo 5 – Capa Manual de Acolhimento Estagiário	46
Anexo 6 – Capa Manual do Mentor	47
Anexo 7 – Press Release Discover Vodafone Graduates	48
Anexo 8 – Guião de Entrevista Telefónica.....	49
Anexo 9 – Capa Manual de Acolhimento do Programa Columbus	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	29
--	----

AGRADECIMENTOS

"Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo - é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda."

Antoine de Saint-Exupéry

E por isso,

Um grande obrigado ao Senhor Professor João Peixoto, por em primeiro lugar me ter entusiasmado pela área de formação e desenvolvimento e pela gestão transcultural de pessoas, e também pela sua total disponibilidade, conselhos e correções.

À Diana e à Sandra, pela excelente oportunidade que me deram de aprender numa grande empresa como a Vodafone, assim como aos restantes elementos do departamento de recursos humanos.

Ao meu querido Tio, por ser um grande apoio e por me ter mostrado o mundo.

À Ste, Margarida, Filipe, Diogo e Filipa, pelo mês mais fantástico da minha vida.

À Solzita, por ser uma amiga incansável.

Ao Gaspar, porque mesmo quando estava longe estava perto, porque me acompanhou neste último ano e porque vai acompanhar os restantes anos da nossa vida.

RESUMO

É certo que os recursos humanos constituem uma vantagem competitiva, e por isso, hoje, as empresas que já compreenderam a sua importância travam uma guerra pelo talento.

Uma nova geração, os *millennials*, está a entrar no mercado de trabalho. É crucial que as empresas adaptem as suas técnicas de gestão do talento para que consigam atrair, recrutar e manter estes jovens talentos, que comportam características diferentes dos seus antecessores, o que por um lado poderá ser um desafio, mas por outro terá também as suas vantagens.

É nesta adaptação das novas técnicas de recursos humanos por parte das empresas que me debruço, começando por fazer uma revisão teórica aos principais conceitos: atração, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do talento e retenção, seguindo-se uma reflexão sobre aquela nova geração e quais são os seus impactos nas organizações.

Termino falando na primeira pessoa, uma vez que tive a oportunidade de estagiar numa empresa que tem vindo a procurar responder a esta nova necessidade, fazendo uma breve descrição da Vodafone, dos programas de talento jovem e das atividades que desenvolvi relativas a este assunto, assim como uma reflexão crítica sobre o estágio.

PALAVRAS-CHAVE

Vodafone; Talento Jovem; Atração; Recrutamento e Seleção; Formação e Desenvolvimento; Gestão do Talento; Retenção.

ABSTRACT

It is true that human resources are a competitive advantage, and so, today, companies that have understood their importance are in a war of talent.

A new generation, the millennials, is entering in the job market. It is crucial that companies adapt their talent management techniques to attract, recruit and retain these young talents, once they contain different characteristics compared to their predecessors. On the one hand this can be a challenge, but on the other it will also have advantages.

It is in this adaptation of the new techniques in human resources by the companies that I look over, starting by making a review of the main concepts: attraction, recruitment and selection, training and development, talent management and retention, followed by a reflection about the new generation and what are the impacts in the organizations.

At the end, I finish talking in the first person, since I had the opportunity to make an internship in a company that has been seeking to respond to this new need, by doing a brief description of the company Vodafone, of the young talent programs and activities developed, as well as a critical reflection on the internship.

KEY WORDS

Vodafone; Young Talent; Attraction; Recruitment and Selection; Learning and Development; Talent Management; Retention.

I INTRODUÇÃO

A cada ano, há milhares de jovens a diplomar-se em Portugal (93.027 no final do ano letivo de 2013/2014)¹ e a entrar para o competitivo mundo do trabalho. Interessa saber se as empresas estão preparadas para receber estes jovens, portadores de noções de trabalho bastante diferentes de outrora, e se eles terão as competências necessárias para enfrentar os desafios do mundo dos negócios. A transição da condição de “aluno” para a de “colaborador” é uma viagem: “some travelling fast and some slow; some getting far, and others getting lost” (Mckinsey&Company (s.d) :34).

Nos tempos que correm, não são apenas os indivíduos que procuram as empresas, são também as empresas que pretendem captar os melhores talentos para se manterem competitivas, e para isso é necessário que estas criem políticas de recursos humanos que se adaptem as diferentes gerações.

Tive a oportunidade de realizar um estágio na Vodafone, uma empresa que tem vindo a procurar a adaptar-se as idiossincrasias da geração y, comumente chamados *millennials* e, utilizando como principal fonte de informação este estágio, é meu objetivo fazer o acompanhamento do processo de evolução relativamente a este tema.

Após uma exploração inicial de literatura relevante para o tema, debruçar-me-ei sobre os processos de atração, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do talento e retenção utilizados pela Vodafone no que diz respeito a esta população-alvo.

¹ Fonte: DGEEC - Diplomados em estabelecimentos de ensino superior por subsistema de ensino - 1995/96 a 2013/14.

II ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Os conceitos

Os principais conceitos que pretendo desenvolver, relacionados com as tarefas que desempenhei durante o estágio, são: atração, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do talento e, por fim, retenção. Numa primeira fase pretendo compreender cada um deles em separado. Posteriormente, cabe-me relacionar estes conceitos com os *Young Talent*, uma vez que o segmento jovem obriga as organizações a desenvolver novos métodos e técnicas de gestão de recursos humanos.

1.1 Atração

Na “guerra pelo talento”, o paradigma dominante assenta na crença de que o talento é por natureza um bem escasso e que quem o consegue captar terá algo valioso, exclusivo, vantajoso e intransmissível.

Quando falamos de atração, destaca-se, antes de mais, a necessidade de construir uma marca de atratividade *top of mind*, em que indivíduos e organizações partilhem valores, interesses e expectativas. Neste mundo em constante mudança, já não são apenas as empresas que detêm o poder de escolha dos melhores talentos, são também estes que criam a sua própria carreira e escolhem a empresa onde querem trabalhar. Assim, o processo de recrutamento começa muito antes da tradicional colocação do anúncio, pelo que a organização tem de apostar num forte *employment branding*. Como escreve Pierson (2015: 24), “In the same way you make decisions about the brands you buy, candidates are making decisions about the companies for which they want to work (...) Any good candidate will make a judgment about your organization before they decide to walk through your door for an interview.”

O *employment branding*, apesar de ainda pouco discutido em Portugal, é a reputação de uma organização como empregador – “portanto a arte e a ciência de *employer branding* é a preocupação com as iniciativas de atração, retenção e comprometimento, direcionados a melhorar a marca empregadora da [...] empresa” (Lima, 2016:31). É importante perceber que todas as empresas, apesar de não fazerem ações específicas, têm uma reputação que vai sendo definida ao longo do período de vida da organização e que, quanto mais cedo elas se aperceberem disso, mais cedo poderão começar a promover ações que marquem a sua posição enquanto empregadores. É importante referir que os

maiores embaixadores de uma marca são os seus atuais e ex-colaboradores. Esta aposta terá, portanto, não apenas impacto no que diz respeito à admissão de novos colaboradores, como também na sua retenção. Segundo Lima (2016:34), “O que acontece recorrentemente é que existem marcas fortes em termos de produto e/ou dimensão da empresa, que têm uma enorme capacidade de atração dos candidatos, que contudo se desvanece desde logo no processo de acolhimento, vai-se enfraquecendo na duração da relação laboral, terminando em marca não recomendável aquando da saída do colaborador”.

Segundo Pierson (2015), a aposta no *employer branding* tem vários impactos positivos, a saber: criar uma melhor experiência para os candidatos, reduzir o tempo do processo de recrutamento e o custo de atracção, fazer com que a qualidade dos candidatos seja superior, promovendo, ao mesmo tempo, o engajamento e retenção do colaborador – “The effects of employment branding are far reaching. It begins with talent acquisition and flows through hiring, onboarding, engagement and retention.” (Pierson, 2015:52), ainda “um employer branding forte é importante não apenas porque a médio prazo diminui o custo e o tempo do recrutamento mas, sobretudo, porque permite à organização reter os mais capazes e adequados à cultura: - se toda a gente quer trabalhar aqui onde estou, porque que eu quereria sair?” (Spark Agency; Universidade do Minho, 2015:6).

1.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento traduz-se na exploração e análise de mercado, em busca de recursos humanos dotados de competências necessárias para o bom desempenho de determinada função; a seleção traduz-se na escolha de quais desses recursos melhor responderão às necessidades organizacionais.

O recrutamento e a seleção devem ser tomados como duas fases do mesmo processo, apesar de serem conceitos distintos. Por recrutamento entendemos “o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (Camara, et al., 2001:315), isto é, a atividade de divulgação e de chamada de atenção, onde se pretende localizar, identificar e atrair candidatos capazes e interessados em preencher postos de trabalho na organização. Por outro lado, “a seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre qual deles deve ser feita a oferta do cargo” (Camara, et al., 2001:315).

Para além do anteriormente mencionado, o recrutamento poderá também ajudar a construir uma opinião pública favorável à empresa, estando intimamente relacionado com o *employment branding*. O recrutamento serve para os recursos humanos se dirigirem especificamente ao público-alvo, adaptando as suas técnicas e recursos para chamar a atenção daqueles que lhes são favoráveis. Nesta fase não basta apenas tentar chegar aos candidatos, é necessário considerar as implicações legais, os custos associados, a imagem da organização e a clareza da informação transmitida aos candidatos, para que as expectativas não sejam defraudadas.

Considera-se, ainda, o recrutamento interno ou externo. Referimo-nos a recrutamento interno quando procuramos alguém capaz de responder às necessidades da função a ser preenchida sendo, para isso, os esforços dirigidos ao seio da organização. Identificam-se como vantagens deste recrutamento: os menores custos envolvidos; a maior celeridade, por já termos um melhor conhecimento dos recursos disponíveis; a maior segurança, por já conhecermos o trabalho efetivo do trabalhador; a forte motivação para os colaboradores, pelo aproveitamento da formação recebida até ao momento; e o desenvolvimento de um saudável espírito de competição, o qual há-de ser moderado face ao risco em gerar conflitos de interesses. Apesar das vantagens apontadas ao recrutamento interno, não devemos cingir-nos ao talento que possuímos, pois é sempre avisado trazer para a empresa novas ideias e conhecimento (Carvalho, I. M. V., 2015). Desta forma, quando procuramos novos colaboradores no mercado exterior, fala-se de recrutamento externo. É, também, comum optar pelo recrutamento misto, em que a empresa procura candidatos tanto interna como externamente.

A seleção pressupõe várias técnicas, sendo as seguintes as mais utilizadas: análise de currículos ou fichas de candidatura cada vez mais disponibilizadas *online*, referências de anteriores empregadores, testes psicotécnicos ou cognitivos, provas de grupo, entrevista. (Cunha, et al., 2012). Ainda como técnica de recrutamento, ressalvo o *assessment* que compreende um conjunto de elementos avaliadores, este é o processo mais rigoroso e transversal, comportando não só a avaliação psicológica como a avaliação de competências, cujo objetivo é tomar uma decisão mais consciente acerca do talento. Esta é uma metodologia de avaliação que pressupõe a utilização de um leque variado de técnicas de avaliação, efetuada por múltiplos avaliadores. Todas estas técnicas comportam as suas vantagens e desvantagens, que têm de ser balanceadas de modo a distinguir o candidato ideal.

1.3 Formação e Desenvolvimento

Segundo Cunha et al., (2012), numa perspetiva ampla, a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas apreendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Apesar de a formação e desenvolvimento estarem intimamente relacionados, podem ser analisados em separado. Enquanto a formação pressupõe aprendizagem relacionada com as funções atuais, destinando-se a preencher lacunas específicas existentes no momento, o desenvolvimento remete para horizontes temporais mais longínquos, com vista ao desenvolvimento pessoal e organizacional através do enriquecimento de capacidades individuais, tendo em conta as necessidades e objetivos da organização. Assim, numa perspetiva estratégica, a formação visa preparar as pessoas, alinhando as suas competências e motivações com os objetivos organizacionais. A formação deverá começar desde o momento de entrada do colaborador, isto é, a fase de acolhimento até ao fim do seu percurso na empresa.

A aposta na formação e desenvolvimento acarreta elevados custos para a organização. No entanto, segundo Raymond Noe (2010) caso seja desenhada de forma estratégica e contínua, deverá ser considerada como um investimento e não apenas como um custo, sendo uma forte arma de vantagem competitiva que terá impactos não apenas em resultados eficazes e eficientes, mas também um papel fundamental na motivação dos colaboradores. A equipa de gestão de recursos humanos deverá ser um centro de partilha de conhecimentos, tendo de definir quais as necessidades de formação, garantir que os colaboradores estão interessados, que percebem a importância da formação e que a irão utilizar no seu dia-a-dia.

No que diz respeito aos métodos de formação, uma das formas mais comuns de transmitir o conhecimento é a técnica de apresentação, onde os formandos são recetores passivos de informação, a qual poderá incluir aulas, palestras e outras técnicas audiovisuais. Apesar de ser o método menos dispendioso e mais fácil de desenhar, fica frequentemente muito aquém do desejável, pela falta de envolvimento dos formandos, que rapidamente se poderão desmotivar. Por isso, cada vez mais são utilizados métodos participativos, que exigem que os formandos passem de passivos a ativos e que todos os seus *inputs* na formação sejam valorizados. Nesta circunstância, estaremos a falar de formações *on-the-job*, simulações, estudos de caso, *role plays*, jogos de gestão, *team building*, modelação

de comportamentos, entre outros. Todas estas técnicas comportam vantagens e desvantagens, cabendo, então, ao gestor de recursos humanos balancear e averiguar que tipo de colaboradores tem e quais os recursos que poderá mobilizar. Aposta-se cada vez mais na formação com recurso às novas tecnologias, destacando-se o *e-learning*, não só pela redução de custos, mas também pelo aumento da eficácia da formação, por ser bastante mais flexível e adaptável aos colaboradores (Cunha, et al., 2012).

O desenvolvimento pressupondo uma visão mais alargada, destaca como meios: a educação formal, sendo um bom exemplo o MBA; a avaliação de desempenho, que, quando estratégica, ajuda não só a rever o trabalho feito até ao momento, como a definir metas e a medir o potencial de cada colaborador; criação de novas experiências de trabalho através da rotação, transferência, promoção e alargamento de tarefas; e por fim, as relações interpessoais, formais ou informais, sendo que nas primeiras estamos a referir-nos ao *mentoring* e ao *coaching*.

Entre as tendências recentes da gestão de recursos humanos, uma das mais importantes é a formação e desenvolvimento de gestores internacionais, através de programas de trabalho no estrangeiro e expatriação (Rego, A. & Pina e Cunha, M., 2009).

1.4 Gestão do Talento

Desde a revolução industrial que os paradigmas da gestão se têm vindo a alterar, acompanhando as várias mudanças a nível social e tecnológico. Verificamos hoje que um dos focos estratégicos da nossa economia assenta na liderança, recursos humanos e talento (Lima, 2016).

Do ponto de vista dos recursos humanos, o talento é visto como capital, uma contribuição para a organização, onde o talento individual é aplicado ao contexto organizacional (Wu, Nurhadi, & Zahro, s.d). Apesar do conceito de capital humano ser aceite pelos especialistas de recursos humanos, anda não existe consenso no que diz respeito à gestão do talento: muitos profissionais dos recursos humanos consideram que os talentos são os *high potentials*, outros têm a visão mais romanceada de que todos os indivíduos possuem talento e cabe às organizações descobri-lo e trabalhá-lo da melhor forma – será que todos nós possuímos talento e apenas o utilizamos de formas distintas?

Segundo Swailes (2014:529), “Talent management is usually positioned as a normative and exclusive practice that focuses on the development of a small proportion of high-performing and high-potential employees in an organisation (...) If inclusive in this context means an alternative to exclusive, the basic idea of inclusive approaches is simple and appealing; rather than just focus on the talents of a small proportion of high-potential employees, why not focus on the talents of everyone?”.

Handfield-Jones Michaels e Axelrod (2001: p.xii) definem talento como “(...) the sum of a person's abilities—his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow.” Complementando, e com foco na organização, Stahl, Harris, Stewart, & Turner (2007:8) avançam a seguinte definição: “Talent consists of those individuals who can make a difference to organizational performance, either through their immediate contribution or in the longer term by demonstrating the highest levels of potential.”

A gestão do talento tem-se tornado cada vez mais uma expressão usual no mundo das empresas, onde os passos dos colaboradores considerados *high potential* são acompanhados e cada vez mais alinhados com a gestão do negócio, de modo a atingir as metas definidas pela empresa. Esta gestão de talento passa pela identificação das competências-chave para cada função, pela elaboração de planos de formação e desenvolvimento, pelo desenho e implementação de processos de avaliação de desempenho e pela estruturação de planos de carreira.

1.5 Retenção

Segundo Freyermuth (2004) “retention is considered as multifaceted component of an organization’s human resource policies. It begins with hiring of right people and persists with working agendas to keep them involved and devoted to the organization”.

Assim, a retenção deverá ser uma preocupação contínua da organização, uma vez que é do seu superior interesse que os seus maiores talentos aí permaneçam. Ela dependerá do engajamento que os colaboradores sentem em relação à organização, sendo que os seus níveis são maiores quando existe preocupação em ter um sistema de recompensas justo, programas de conciliação trabalho-família, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, trabalho com significado, afiliação organizacional, ausência de conflitos e construção de laços (Mihelic & Plankar, 2010).

Aquilo que anteriormente era marcado por uma carreira promovida pela antiguidade, em que o ideal para um jovem era permanecer numa empresa em que pudesse fazer todo o seu percurso profissional, hoje é totalmente diferente. Não há um caminho certo, não há um emprego para a vida, pelo que a retenção dos maiores talentos é uma preocupação maior nas empresas modernas.

A retenção dos colaboradores está relacionada com todo o ciclo de vida do colaborador na organização, desde quando é atraído até ao momento em que se encontra. Este indicador depende do quão a empresa é clara e verdadeira aquando do processo de recrutamento, dos planos de carreira, do pacote salarial, da oferta de formação, do relacionamento entre os colaboradores e até da sua própria cultura. Há que ter em consideração que a luta pelos melhores talentos é cada vez mais uma realidade presente, pelo que quando queremos manter um talento não teremos apenas que olhar para as nossas políticas internas de recursos humanos, mas também para o que as outras empresas estão a oferecer e para o que as torna atractivas.

2. Tendências e desafios da gestão do *Young Talent*

A demografia tem sofrido alterações profundas, o que terá um impacto radical na forma como teremos de gerir os recursos humanos nas próximas décadas.

Como vimos na secção anterior, os “talentos” são indivíduos que fazem a diferença na organização que integram, contribuindo para o seu sucesso, não só em termos imediatos como no longo prazo. Os *Young Talent* são os jovens que estão a sair das faculdades, nomeadamente da geração Y².

Os *Young Talent* de hoje são dominados pela geração Y, também chamada *millennials*, os quais estão à procura ou no início da primeira experiência profissional. Estes são os jovens que nasceram entre 1980 e 2000. É a primeira geração a ter acesso à internet durante a sua formação, os primeiros nativos digitais (nome usado também para definir

² Esta é a geração de pessoas que nasceram entre 1980 e 2000; são também referenciados como Geração Net, Nativos Digitais ou *millennials*. Assistimos anteriormente ao crescimento e impacto dos “veteranos” que nasceram entre 1920 e 1945, sendo a dedicação e sacrifício as duas palavras-chave desta geração, procurando a estabilidade. Depois assistimos à explosão populacional, os filhos da segunda guerra mundial ou comumente chamados *baby boomers*, nascidos no final da década de 1940, caracterizados pela busca da qualidade em detrimento da quantidade, começando a valorizar o bem-estar, saúde e qualidade de vida. Depois a Geração X, que tem o seu nascimento entre 1961 e 1980, que buscam principalmente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Depois da geração Y assistimos ainda ao crescimento de uma nova Geração, a Z, que nunca conheceram o mundo sem computadores, telemóveis e Apple, nascidos em meados dos anos noventa; estes procuram tudo no instante, são pouco tolerantes e pacientes.

esta geração) – “Today’s Kids are so bathed in bits that they think it’s all part of the natural landscape” (Tapscott, 2009 :2). Um dado interessante é que “more than half of Gen Y’ers say they will not accept jobs where they cannot access social media at work (...)thirty percent believe it is acceptable to share opinions about their work on social media ” (Miller, 2013:227). Esta geração é também denominada como *Look at me*, “implying that they are overly self-confident and self-absorbed” (Myers, 2010:225).

Esta é também a geração com uma educação mais elevada e diversificada, estimando-se que 39% dos empregados da geração *millennials* têm pelo menos a licenciatura, em contraponto com os 28% da geração dos *baby boomers* (CEB- Corporate Leadership Council, 2014). Apesar de terem começado a sua vida adulta, na maior parte dos casos, num contexto de baixo crescimento e turbulência económica, há, sem dúvida, um mercado inteiro para explorar e as empresas irão ter de se adaptar a esta irreverente geração. Esta é a geração que irá marcar o futuro da economia mundial – Segundo estudo feito pela Spark Agency, estes jovens são irreverentes, não se regem por regras estúpidas, são impacientes, irritam-se com a lentidão, desejam *feedback* imediato por tudo o que fazem, querem interferir na estratégia da empresa onde trabalham, coordenar equipas, sentir que têm relevância no percurso escolhido pelos seus superiores.

Hoje em dia os jovens saem de casa dos pais mais tarde e, portanto, é comum durante a faculdade envolverem-se em várias atividades que lhes permitem desenvolver competências diferentes daquelas que os seus progenitores possuíam. Segundo Myers (2010:233), “some Millennials appear to be content to volunteer, or work in low-paying jobs, as long as they can continue to live with their parents, or as long as their parents are able to subsidize their standard of living” (Myers, 2010). Por causa disso, “millennials may develop greater awareness of the world around them (...) [tornando-os] more accepting of people from diverse ethnicities and backgrounds, and potentially more comfortable and more skilled in interacting with them” (Myers, 2010:233). Este envolvimento em estágios e *part-times* faz com que eles tenham também mais conhecimento do mercado de trabalho, o que poderá resultar não só em escolhas suas mais criteriosas, como também são mais propensos ao “job hopping”³. Também porque foram habituados a estar envolvidos em várias atividades ao mesmo tempo desde jovens,

³ Opção de mudar várias vezes de trabalho “Saltar de trabalho em trabalho”.

ouve-se que são “addicted to multitasking”, o que poderá não ser sinónimo de produtividade.

No fundo, “os *Young Talent* são diferentes, e ainda bem” (Spark Agency; Universidade do Minho, 2015). Nas palavras de Tapscott (2009: 2), “For the first time in history, children are more comfortable, knowledgeable, and literate than their parents with an innovation central to society. And it is through the use of the digital media that the Net Generation will develop and superimpose its culture on the rest of society. Boomers, stand back. Already these kids are learning, playing, communicating, working, and creating communities very differently than their parents. They are a force for social transformation”.

Desta forma, as expetativas desta geração colocam novos desafios às organizações – “while this young generation adds valuable energy and effort to the workforce, it also adds complexity for organizations as they struggle to understand what challenges, inspires and motivates these young workers” (Twenge, 2012:152). O desafio começa logo aquando da atração, pois esta geração sente necessidade de se sentir engajada com a empresa antes de ser recrutada e, por isso, cada vez mais empresas apostam em estágios de verão, *Open Days* e participação em eventos das faculdades para criar uma impressão positiva nos jovens.

O salário, embora continue a ter um peso muito significativo, importa que esteja associado a outras componentes retributivas que não têm necessariamente expressão monetária - como diz Pedro Monteiro⁴ na última edição da Expo RH. Acrescenta ainda que os *millennials* esperam encontrar nas empresas uma cultura de trabalho que permita uma conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, que haja oportunidades de formação e desenvolvimento para um rápido crescimento profissional dentro da organização, experiências internacionais, necessitando ainda de ter um papel e valor na organização. Este argumento vai assim ao encontro da tese de Michele Ballard Miller et al. (2013:227) “they are tech-savvy multi-taskers who value schedule flexibility over salary (...)forty-one percent of GenY-ers said they would take a pay cut if it meant more flexibility on the job (...)value the ability to work remotely over a higher salary.”

⁴ Director de Recursos Humanos da MEDA PHARMA.

Estudos recentes apontam para que, em 2020, aproximadamente metade dos trabalhadores a nível mundial se enquadre na categoria de *millennials*. Um número significativo desta população vai encarar com naturalidade a forte possibilidade de nos próximos anos ter que mudar de projeto profissional. Assim, apenas uma ínfima parte destes jovens tem a expectativa de, num horizonte temporal alargado (8 a 10 anos), permanecer na mesma organização. Esta é portanto uma geração com uma carreira fortemente proteana⁵, o que exige a necessidade de as empresas terem esta noção, podendo a sua negligência levar a elevados níveis de *turnover*. Segundo um estudo realizado pela CEB (2014), enquanto a percentagem de *baby boomers* que irá procurar um novo trabalho no próximo ano é de 18%, há um acréscimo no que diz respeito à geração X (37%), mas a grande diferença é nos *millennials*, onde 51% dos inquiridos referiu a vontade de mudar de empresa no período de um ano. E a tendência é para que estes números continuem a aumentar nas gerações vindouras (CEB- Corporate Leadership Council, 2014) – “Job Hopping Is the ‘New Normal’ for Millennials” (Meister, 14 Agosto 2012). De entre as razões que levam um *millennial* a abandonar uma organização, destacam-se o aumento salarial, balanço trabalho/família, uma melhor oportunidade de se desenvolver profissionalmente, maior oferta de benefícios e a oferta de uma posição mais sénior numa outra empresa (CEB- Corporate Leadership Council, 2014).

Se uma das preocupações desta geração é o balanço entre a vida pessoal e o trabalho, é importante que os recursos humanos estejam também alerta para essas situações, criando políticas *family friendly*, criando acordos com creches, ginásios, criando oportunidades para os filhos conhecerem o trabalho dos pais e, sem dúvida, criar uma política flexível e criar pacotes de benefícios adaptados ao trabalhador. De acordo com Thompson (2011:21)⁶, “the Millennial generation seeks a different psychological contract with future employers, emphasizing a better balance between work goals and personal goals. Employers that resist the reconciliation of firm goals with this rising desire to place more emphasis on one’s personal life will most likely see drops in productivity, talent acquisition, and company reputation”.

⁵ Segundo Cunha *et al.* (2012: 609), as “carreiras auto-geridas são por vezes designadas como proteanas (...) Em lugar de subir na hierarquia de uma organização, os adeptos das carreiras proteanas assumem a responsabilidade pela gestão da sua própria carreira e procuram o bem-estar e o seu desenvolvimento. (...) a busca de novos desafios e o desenvolvimento de redes de contactos interpessoais”.

⁶ Citando Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

É ainda de referir que existe uma diferença significativa nas expectativas desta geração, quer em termos salariais, quer em progressão de carreira. Enquanto as outras gerações esperam aumentos de 3%, os *millennials* esperam o dobro (6%). No que diz respeito à progressão, 68% dos *millennials* esperam ser promovidos num espaço de dois anos, contrastando com os 53% das restantes gerações. Quando o prazo é de 5 anos, 89% dos *millennials* perspetivam essa evolução (77% para as restantes gerações), o que implica um *feedback* regular com base na *performance* e no potencial de modo a criar expectativas realistas, apresentação e discussão de planos de carreira, e ser o mais transparente possível na passagem de informações. (CEB- Corporate Leadership Council, 2014).

Uma outra mudança relativamente às gerações antecedentes é o papel das chefias, pois os jovens não veem necessariamente os *managers* como especialistas – “Millennials also not being intimidated by individuals who are more senior” (Myers, 2010:229) –, mas sobretudo como *coaches* ou mentores. Miller (2013:228) aponta a razão: “because this generation knows where to find multiple versions of the information they need to do their jobs”. Estamos portanto a receber nas organizações jovens que se desenvolveram no mundo da informação e que procuram uma cultura empresarial “achatada”, onde é mais valorizada a partilha de informação do que as ordens.

Também o fato e gravata foi trocado por *Casual Fridays*⁷ e outras formas menos arrojadas de se vestir em ambiente de trabalho. Aparece regularmente um ícone desta mudança, Mark Zuckerberg, CEO e Fundador do Facebook, de ténis e *t-shirt* em reuniões. Políticas rígidas de *dress code* podem, de facto, reduzir a capacidade de atrair e reter talento desta geração, devendo a resposta ser razoável e adaptar o código de vestuário à função e ao departamento a que a pessoa será alocada – “Perhaps the more difficult question is whether the existing dress code is necessary or outdated. Is dress code and appearance important enough to the business to require conformity by the Zuckerberg generation or is there a broader benefit to loosening (or forgoing altogether) the proverbial tie?” (Miller, 2013:223). As políticas deverão ser consistentes e claras e, se existem restrições, o desejável será, antes da contratação, alertar para esse tipo de restrições para que não

⁷ As *Casual Fridays*, foram criadas no Hawaii inicialmente para vender mais *t-shirts*, no entanto é cada vez mais comum ver nas empresas esta prática. Ela implica que, apesar de em todos os restantes dias da semana o vestuário seja formal, nas sextas-feiras os colaboradores têm possibilidade de se vestir de forma informal.

sejam defraudadas expectativas – “Millennial workers feel a need to be kept in the loop of information”(Myers, 2010:229).

Esta mudança de tendências tem resultado numa certa tensão no seio das organizações – “seventy-two percent of respondents indicated that intergenerational conflict is an issue in their workplaces” (Miller, 2013:229) – onde as classes mais séniores na empresa se queixam da falta de respeito pela autoridade destes jovens. E, enquanto os mais velhos se queixam de um uso excessivo das tecnologias pelos jovens, estes, por seu lado, queixam-se de que os seus *managers* têm aversão à tecnologia.

Hoje em dia, uma das preocupações nas organizações será a retenção, uma vez que existe uma grande ansiedade por parte destas gerações para mudar de emprego. Nas palavras de Rob Reuteman (2015), há cinco pontos essenciais para liderar esta nova geração de modo a suprimir a retenção, uma vez que, apesar de o *turnover* ser inevitável, poderá ser diminuído: enfatizar a formação e o desenvolvimento – “Put your training program on steroids if you want to retain this group. It’s money that is worthwhile to invest.”; encorajar a colaboração e a transparência – “Meetings should be open, collaborative sessions in which everyone is encouraged to share ideas”; criar horários de trabalho flexíveis – “Be more flexible and try four 10-hour days to give employees a three-day weekend. You’ll make your business a workplace of choice for Millennials”, seguir a prática do mentoring, “(...) many Millennials who have quit jobs quickly because they were promised mentorship but never received it.”; e, por fim, entregar a empresa a causas sociais – “many of whom stress their desire to work for a business that has a positive impact on society” (Reuteman, 2015:46). Uma das formas de responder ao *turnover* é, também, dar oportunidade a estes jovens de terem os seus próprios projetos, de modo a sentirem que são líderes deles próprios – “employees who feel that they are potential leaders are more likely to stay with an organization” (Thompson, 2011:17)⁸.

Ainda para responder ao problema crescente do *turnover*, e porque estamos perante uma geração que procura ser apaixonada pelo seu trabalho, uma forma de criar ligação com estes jovens é gerar oportunidades de *outside off office*, como aulas de cozinha, *workshops*, atividades radicais, campeonatos desportivos, entre outros, que ajudem no reforço de laços entre os membros da equipa. Claro que todas estas atividades têm

⁸ Citando Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 40-49.

elevados custos associados. Há assim que ter em consideração todas as vantagens e desvantagens e balançar aquilo que será mais apropriado para os diversos colaboradores e situações.

As empresas têm que procurar responder a estas tendências para conseguirem entrar na competitiva disputa por talento, têm que acompanhar as mudanças e perceber realmente o que esta geração procura: “What they are looking for is a work-life balance, not to be tied to a boss. They want to be counted as individuals, who can work from anywhere they want to, and when they prefer because technology allows them to do it” (Torrado, 2015:40).

São as empresas tecnológicas as mais atrativas para estes jovens, aparecendo a Google e o Facebook como *top of mind*, consideradas como as que melhor se adaptam a estas mudanças, sendo inovadoras e competitivas – “(...) they adapt better to the expectations of young people. Where I don't have to wear a jacket and tie, where there are open offices, where I have direct access to my boss, where there are not many people older than 40, where I can work from my house, where I don't have to show up and punch a time clock... This is attractive to young people, because in addition, in some places, there are also games and rooms for creativity and rest. This seems very fancy, and not all companies are willing to offer it” (Torrado, 2015:42)⁹.

Muitas são as críticas levantadas a esta geração – “Millennials are impatient, self-important, and disloyal, among other unattractive qualities from an organizational standpoint” (Myers, 2010:226). No entanto há que atentar na outra face da moeda: esta geração é “more accepting of diversity than were past generations, have capabilities with advanced communication and information technologies, have the ability to see problems and opportunities from fresh perspectives, and are more comfortable working in teams than were past generations” (Myers, 2010:226). Os *millennials* cresceram a acreditar num desígnio ambicioso: “their early adulthood as a time to make a difference in the world and in their community.” (Myers, 2010:233).

Existe um número crescente de empresas em Portugal¹⁰ para quem a importância da Gestão do Talento no contexto das ações e políticas de recursos humanos tem vindo a

⁹ Citando Mónica Flores Barragan Diretora Regional da *Manpower* na América Latina

¹⁰ Em anexo (1) podem ser encontradas informações relativas à situação atual das políticas de recursos humanos no que diz respeito ao young talent.

aumentar. Uma das razões para que isto esteja a acontecer prende-se com o facto de vivermos uma “guerra de talentos”, num mercado competitivo, globalizado e em aceleração constante. E quem conseguirá acompanhar estas mudanças? Não serão certamente os “velhos do Restelo”. Para o conseguirem, as empresas portuguesas vão apostar na conquista dos jovens talentos, aliada a uma necessidade de forte integração, a fim de adquirir novas e diversificadas competências.

III A ORGANIZAÇÃO

1. Vodafone

A Vodafone tem o seu surgimento, como Racals, em 1982 na cidade de Newbury, no Reino Unido. A 1 de Janeiro de 1985 é feita a primeira chamada comercial. Desde aí, tem-se distinguindo com uma marca forte, com um grande impacto na indústria móvel e no futuro das telecomunicações.

É a segunda empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial. Conta com uma base de 450 milhões de clientes no móvel e 12 milhões no fixo. Opera em 30 países e tem parcerias em mais de 50 países. Os seus produtos são de natureza móvel ou fixa (voz, Internet e televisão). É uma empresa que prima pela excelência de serviços, inovação e orientação para o cliente. A visão e a missão da Vodafone são conectar as pessoas através de serviços inovadores, de maneira a melhorar a qualidade de vida. Ambiciona através dos seus produtos transformar a sociedade, contribuindo para um mundo mais sustentável.

2. The Vodafone Way

Num mercado cada vez mais competitivo, a Vodafone sentiu necessidade de desenvolver valores de modo a guiar a conduta dos seus colaboradores e o trato com os seus clientes. Estes objetivos são agora sustentados pelos valores definidos em 2009, designados por “The Vodafone Way”: *Customer Obsessed; One Company, Local Roots; Innovation Hungry; Ambitious and Competitive, Trust; Simplicity e Speed.*

Customer Obsessed pressupõe que o colaborador trabalhe resilientemente de modo a perceber as necessidades do cliente, que se consiga colocar no lugar de cliente e que se responsabilize pessoalmente pela experiência do cliente. Quando na Vodafone se fala em valorizar a diferença e a inclusão, em tomar decisões com base no negócio como um todo e não apenas numa pequena fração, estamos a falar do valor *One Company, Local Roots.*

Pretende-se também que os colaboradores sigam o *Innovation Hungry*, ou seja, que tomem riscos, que procurem novas formas de melhorar de modo eficiente. Os colaboradores da Vodafone devem também ser *Ambitious and Competitive*, ser os melhores, ter noção da sua *performance*, querer melhorá-la e ser eficientes e eficazes a todo o momento. A Vodafone acredita que os clientes só conseguirão ver na empresa estes quatro valores se os seus colaboradores forem consistentes no seu trabalho, independentemente do país em que operem ou das suas funções. Por esse motivo, os colaboradores da Vodafone têm que trabalhar com *Speed*, tomando decisões rápidas, entregando com urgência, analisando e executando rapidamente; com *Simplicity*, focando-se no que é importante, comunicando de uma forma simples, desafiando a complexidade e fornecendo soluções simples; e, por fim, com *Trust*, fazendo aquilo com que se comprometem, confiando nos colegas e defendendo as decisões tomadas independentemente das suas opiniões pessoais.

3. Vodafone Portugal

A Vodafone, inicialmente com o nome Telecel, entrou em Portugal a 19 de Outubro de 1992, tendo um lançamento notável, uma vez que este foi um dos primeiros países a instalar a rede GSM (Sistema Global de Telecomunicações), conquistando o lugar de instalação mais rápida do mundo até ao momento.

A Vodafone penetrou em Portugal num mercado que, até à altura, era exclusivo de um operador estatal. Desta forma, alterou radicalmente a perceção dos serviços móveis, que até então eram encarados como símbolo de estatuto social ou instrumento reservado a elites com elevado poder de compra. A Vodafone foi o principal fator de desenvolvimento do mercado de telemóveis português, provocando uma profunda alteração no panorama das telecomunicações móveis em Portugal.

Em 1993 a Telecel já se tinha tornado líder no que diz respeito a clientes e níveis de qualidade da rede. Em 2001 a Telecel foi uma das primeiras operadoras do grupo Vodafone a fazer a migração para a marca Vodafone. No mesmo ano, conseguiram implementar a Fundação do Grupo Vodafone. Em 2002 a empresa instalou os seus escritórios atuais no Parque das Nações, em Lisboa. Atualmente, a rede da Vodafone cobre 56% do território português e 83% da população, contando com 5 milhões de clientes no que diz respeito à rede móvel e 400 mil no fixo. É hoje a número um em Portugal no segmento empresarial e no segmento jovem móvel.

O atual CEO é Mário Vaz, liderando os cerca de 1400 colaboradores Vodafone. No entanto, para além dos 1400, existe uma cultura de *outsourcing* bastante elevada, sendo que 1/3 da população está neste regime. Em 2014, para Portugal, foram definidos quatro objetivos estratégicos: ser uma empresa líder no mercado cada vez mais convergente; ser uma empresa a crescer; ser uma empresa eficiente e ágil; e ser a empresa mais admirada no sector das telecomunicações.

4. Estrutura

A estrutura segue as orientações do grupo Vodafone, como em qualquer país em que atua, não sendo Portugal uma exceção. A empresa é caracterizada por apresentar uma estrutura achatada, com poucos níveis hierárquicos, onde todas as pessoas são incentivadas a apresentar as suas ideias e propostas de melhoria de processos. Baseia-se numa cultura fortemente vivida pelos colaboradores, que são grandes defensores dos valores “The Vodafone Way”.

A Vodafone tem 5 unidades de negócio¹¹, que reportam diretamente ao CEO EBU (Enterprise Business Unit), CBU (Consumer Business Unit), Tecnologia, Finanças e Áreas de Suporte. Os recursos humanos estão concentrados nesta última unidade.

5. A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos na Vodafone é vista como prioritária, pela importância que a empresa dá aos seus colaboradores e aos seus talentos. Conta em Portugal com um departamento com mais de 50 pessoas, divididas em equipas mais pequenas e autónomas, reportando à Diretora de RH. Segue a descrição de tarefas e funções de cada uma dessas equipas.

5.1 Compensação e Benefícios

Este centro de especialização define as políticas de compensação e benefícios de todos os colaboradores, desde remunerações a prémios, assim como é responsável relativamente à área de vendas na definição de tudo aquilo que está relacionado com comissões. Tem também a responsabilidade na atribuição de viaturas, seguros de saúde e de vida e na proposta de novos pacotes de benefícios.

¹¹ Ver em anexo (2) Organigrama da Vodafone Portugal.

Quando uma área tem necessidade de um novo colaborador, a chefia dessa área deverá dirigir-se a esta equipa com a apresentação das suas necessidades de recursos humanos. Em conjunto, criam um descritivo de funções e um pacote de compensação e benefícios.

Uma das responsabilidades desta equipa é também o *organizational effectiveness*, isto é, reestruturação de áreas e funções, de modo a ajudar as equipas das várias áreas da organização a serem o mais eficazes possível com o menor número de pessoas. Aquando do recrutamento é também esta equipa que faz definições do pacote de compensação e benefícios a ser oferecido a esse candidato.

5.2 Comunicação Interna

Esta é a equipa menor, composta por três elementos, que tratam de tudo o que é relativo à comunicação para os colaboradores e entre colaboradores, desde o lançamento de novos produtos a concursos internos. São também responsáveis pela *newsletter* semanal e pela organização de eventos, como é o caso da festa de Natal ou de outras datas a assinalar.

5.3 HR Services

Os *HR Services* são uma área que trata de tudo o que o que está relacionado com processos laborais.

Apesar de não ser esta a equipa que faz o recrutamento, sempre que um candidato é selecionado o processo passa para ela, apoiando então o novo colaborador no que diz respeito ao contrato de trabalho. No momento da admissão, tratam também de agendar consultas médicas, fazer exames, pedir cadastro criminal, fotografia e todos os documentos necessários. São responsáveis pelos acessos informáticos.

Esta equipa é também responsável por todo o processo de *payroll*. Apesar de ser a equipa de Compensação e Benefícios que define quanto é que um colaborador tem a receber, são estes que lidam com a marcação de férias, registo de ausências, descontos, legislação, pagamentos e subsídio de almoço. É esta equipa que faz também a ponte entre as entidades empregadoras e colaboradores em regime de *outsourcing*.

Um dos elementos desta equipa tem apenas a função da gestão dos sistemas informáticos de recursos humanos, que contém toda a informação relativa a recrutamento, gestão de desempenho, pacotes salariais e outras informações confidenciais. Por isso, apenas esta pessoa tem acesso à informação, uma vez que não seria ético ser feita a sua gestão e manutenção por uma equipa de suporte informático.

5.4 Responsabilidade Social

A equipa está alerta para todos os assuntos relacionados com responsabilidade social na área do ambiente, desde a reciclagem na empresa aos produtos comercializados. Diz-lhe também respeito tudo o que está relacionado com questões de certificados de qualidade e projetos tecnológicos para a Fundação Vodafone, bem como projetos de solidariedade social.

É a esta equipa que cabe a gestão do Clube Vodafone, estabelecendo parcerias com várias entidades, desde restaurantes a ginásios ou infantários, o que permite aos colaboradores da Vodafone obterem descidas de preços quando utilizam esses serviços. No edifício, o Clube Vodafone tem ainda um ginásio com aulas de *pilates* e *yoga*, entre outros, à hora de almoço. Tem também balneários e dá apoio a equipas de atletismo da Vodafone. No Natal, organiza uma festa para filhos dos colaboradores e, no Verão, torneios de futebol e colónias de férias também para os filhos de colaboradores.

São responsáveis por tudo o que está relacionado com a Fundação Vodafone. Esta tem o objetivo de “contribuir para o desenvolvimento da Sociedade de Informação, combater a infoexclusão e disseminar as tecnologias de comunicações móveis” (Vodafone.pt). Já apoiou mais de 60 projetos em áreas como a Saúde, Educação, Segurança, Sociedade da Informação e Ambiente, tendo como áreas de preocupação adicionais a Agricultura e os Recursos do Mar, operando, assim, como um instrumento fundamental na estratégia de Responsabilidade Social da Vodafone Portugal.

Um dos projetos mais reconhecidos em Portugal é a Praia Saudável, que teve o seu lançamento em 2005. Este projeto tem uma vertente de segurança e uma ambiental. Por um lado, este projeto consiste na disponibilização de equipamentos para comunicação entre os postos de praia, as capitánias de porto, o Instituto de Socorros a Náufragos e os bombeiros. Em termos ambientais, promove-se a doação de equipamentos que contribuam para a minimização dos impactos ambientais negativos. Tem ainda uma forte componente de sensibilização dos utilizadores de zonas balneares.

5.5 Property

Esta equipa tem a obrigação de monitorizar tudo o que diz respeito à estrutura do edifício, assim como tudo o que são equipamentos da Vodafone, por exemplo as redes. Esta equipa tem subequipas, uma na área de construção civil, que lida com a montagem de novas

antenas, e uma na área de rendas, que negocia com os senhorios de espaços onde são colocadas antenas Vodafone, entre outras.

Os especialistas em energia são responsáveis pela chegada de energia às antenas. São eles que fazem o contacto com a EDP, entidade que disponibiliza a energia, ou então a manutenção de geradores. Há ainda os *facilities* que tratam dos edifícios, no que diz respeito a obras, limpezas, manutenção e frota automóvel. A equipa tem ainda responsáveis pela área de saúde e segurança, que promovem ações de prevenção de saúde e bem-estar, nomeadamente no posto médico.

Esta equipa inicialmente pertencia à área de engenharia, depois passou pela área financeira. Mais tarde, para haver uniformidade no que diz respeito à estrutura organizacional nos vários mercados, juntou-se aos recursos humanos.

5.6 HR Business Partners

As três *HR Business Partners* cobrem questões de toda a empresa. São elas a ponte de contacto entre os recursos humanos e as chefias das várias áreas. Uma é a ponte de contacto com a área comercial (CBU), outra é responsável pelas áreas de Tecnologias e por fim uma outra é responsável pelo contacto com todas as *support functions*.

Pode dizer-se que estas colaboradoras têm quase um papel de “mini diretoras de RH”, que reportam problemas, soluções e necessidades de cada área aos recursos humanos e diretamente à diretora de RH, para que se criem propostas de melhoria ou resolução de problemas para essas mesmas áreas. Este modelo interno de comunicação entre áreas tem dois anos, pelo que ainda se estão a passar algumas responsabilidades para estes elementos.

5.7 Resourcing, Talent, Learning & Development

Esta é a equipa onde ingressei durante o meu estágio, sendo a que conta com o maior número de elementos (13). Esta equipa acompanha a evolução do colaborador desde a fase de recrutamento.

O recrutamento e seleção é uma das tarefas, assim como a gestão de consultoras parceiras que nos apoiam na seleção de candidatos. O recrutamento está dividido em dois segmentos: *professionals* e *young talent*. Fiquei principalmente alocada ao segundo segmento, que irei descrever mais pormenorizadamente no próximo capítulo.

Após o recrutamento há que integrar os novos colaboradores. Por isso é feito todos os meses o *On-Boarding* dos colaboradores que começaram a desempenhar funções nesse mês, independentemente da sua área funcional. O *On-Boarding* tem a duração de um dia, onde são discutidos os valores e missão da Vodafone, se apresentam os objetivos estratégicos e onde todas as equipas de recursos humanos apresentam o trabalho das suas equipas, para que o colaborador sinta que é uma área dinâmica e disponível para qualquer questão. Após este dia é a própria equipa que integrou que acompanha o trabalhador no processo inicial.

É também responsável pela gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores, que é feita de forma oficial de seis em seis meses. No entanto, é aconselhado que haja outros momentos de *feedback* aos colaboradores de forma mais informal.

A formação também é uma responsabilidade desta equipa, dividida entre formação a colaboradores que estão em regime *outsourcing* e a colaboradores Vodafone, sendo que esta última tem um especialista a definir os projectos de formação para cada unidade de negócio. Esta equipa conta com dois especialistas em *e-learning*, que respondem aos pedidos de formação em formato digital quando necessário. A Vodafone faz uma grande aposta na formação dos colaboradores. Possui na sua intranet Academias acessíveis a qualquer colaborador, com mais de 2000 formações em formato digital que o colaborador pode realizar e consultar quando lhe convier.

IV DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

1. Enquadramento do estágio

A minha vinda para a Vodafone não foi um acaso. Durante o ano letivo de 2014/2015 estagiei durante seis meses numa consultora de RH, onde tive a oportunidade de estar envolvida no processo de recrutamento dos *Graduates* Vodafone, comumente chamados *trainees*. Este trabalho teve um enorme impacto na minha visão do recrutamento e seleção, pois acompanhei pela primeira vez um *Assessment Center*. Para além disso, de todas as empresas com que tive oportunidade de trabalhar, nenhuma tinha um processo tão completo, nem com tanta ênfase nas pessoas e nas suas idiossincrasias como a Vodafone, destacando-se pela importância que dava às *soft skills*. Para além disso, tinha decidido enveredar pelo mestrado em GRH para lidar com as pessoas, entendidas não apenas como mais um recurso, mas sim como o elemento mais valioso de uma organização.

Em 12 de Outubro de 2015, comecei o meu estágio, com término a 22 de Janeiro de 2016. Tive oportunidade de continuar a trabalhar na empresa após o fim deste período, alocada à equipa de *Resourcing, Talent, Learning & Development*. Aqui tive oportunidade de me focar, com uma colega, em toda a gestão do talento jovem da Vodafone, a que é atribuído o nome de *Young Talent Attraction*.

A Vodafone Portugal compreende quatro programas no que diz respeito à atração, recrutamento, seleção e desenvolvimento do segmento jovem: *Apprenticeships, Internships, Graduates* e *Columbus*. Todos estes programas têm destinatários e objetivos diferentes e, por isso, também os métodos de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento que os acompanham são distintos.

Quando nos referimos aos *Apprenticeships*, o público-alvo são alunos de escolas parceiras que frequentam cursos técnicos de informática e telecomunicações. Fazemos o acompanhamento destes alunos desde a sua entrada no 10.º ano, ao receberem visitas da equipa de RH que lhes fazem a apresentação do programa e, em simultâneo, visitam também as nossas instalações. Nos 11.º e 12.º anos começam efetivamente a estagiar connosco, havendo um acordo tripartido, entre a Vodafone, as escolas e o aluno, comprometendo-se este a continuar com uma boa prestação na escola, condição indispensável à sua permanência no programa. Caso se verifique um bom trabalho por parte do aluno, depois de terminar os estudos, ele é contratado, passando a fazer parte da equipa Vodafone. Os objetivos deste programa são formar técnicos de informática e de telecomunicações, suprir as necessidades de *turnover* e garantir um serviço com colaboradores que promovam os valores “Vodafone Way”.

Nos *Internships*, o alvo são os talentos das melhores universidades que se encontrem entre o 2.º ano da licenciatura e o último ano de mestrado. Incluímos aqui os estagiários de Verão, que foram 37 em agosto de 2015 e, também, os estágios curriculares ou para término do mestrado, que foi o meu caso. Dá-se primazia a alunos da área de gestão, engenharias e *marketing*. Estes estágios variam entre um e três meses. Aqui, os objetivos são conhecer jovens com potencial e perfil Vodafone, fazer uma aproximação dos jovens à vida ativa aumentando a empregabilidade, alimentar o *pipeline* para o Programa de *Graduates*, reduzir custos de recrutamento e aumentar a confiança aquando da sua posterior contratação. Caso se verifique o desempenho desejável por parte dos estagiários,

estes são convidados a participar no processo de seleção para o Programa de *Graduates* ou, em alternativa, a desempenhar funções enquanto colaboradores Vodafone.

O programa *Discover Vodafone Graduates* é aquele que mais de perto acompanhei e geri. Este é o programa onde mais recebemos candidaturas e também onde todo o processo de seleção e recrutamento é mais complexo: de mais de 1000 candidatos, selecionamos 20. Aqui, pretende-se atrair jovens com grande potencial que estejam a terminar, ou tenham terminado há poucos meses, o mestrado nas áreas de gestão, engenharia ou *marketing*. Este programa pretende potenciar os jovens selecionados pelo período de dois anos, sendo marcado por rotações de tarefas, apresentações de projetos e desempenho de tarefas desafiantes. O objetivo é reter jovens com potencial de liderança, apostar no desenvolvimento de talentos e preparar *Columbus*. Espera-se que estes jovens ascendam rapidamente a posições de chefia no seio da organização.

O *Columbus* é destinado a *Graduates* que tenham demonstrado não só excelentes níveis de produtividade como revelem, também, possuir o perfil Vodafone. Este programa pressupõe uma experiência internacional por dois anos numa Vodafone de um outro país. Pretende-se, com isso, que o colaborador veja o seu desenvolvimento acelerado através da exposição a uma cultura diferente e a uma função desafiante, assim como reter jovens com potencial de liderança. Pretende-se, também, obter uma maior resposta à evolução das necessidades de negócio e do ambiente macro.¹²

2. Atividades desenvolvidas

A abordagem às atividades desenvolvidas no estágio, sistematizada na tabela seguinte, será feita com base nos quatro programas referidos no ponto anterior: *Apprenticeships*, *Internships*, *Graduates* e *Columbus*. À parte destes programas, foi-me confiada uma nova responsabilidade que até à data ainda não tinha sido tratada de forma clara na Vodafone Portugal: o *Employer Branding*, o qual é também integrado na tabela.

¹² Em anexo (3) é possível ver um esquema resumo dos quatro programas.

Tabela 1 - Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

Atividade	Descrição	Conceitos Relacionados
<i>Apprenticeships</i>		
Integração Alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Receção dos alunos no primeiro dia de estágio; - Apoio na apresentação feita da Vodafone (missão, valores, concorrência, objetivos estratégicos, normas de segurança); - Apoio na apresentação do plano de trabalhos do estágio; - Visita guiada ao edifício. 	Formação e Desenvolvimento
Testes e Correção	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar testes de avaliação de conteúdos <i>online</i>; - Correção dos testes; - Entregar resultados ao responsável do curso.¹³ 	Formação e Desenvolvimento; Retenção
<i>Internships</i>		
Análise Processo Recrutamento Discover Summer Internship 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Análise exaustiva de todo o processo de recrutamento do ano anterior, de modo a perceber quais são as tendências; - Análise aos candidatos (idade, sexo, faculdade, escolaridade, experiência internacional, classificações académicas, experiências profissionais, outros); - Análise de resultados dos testes cognitivos e comportamentais; - Análise comparativa entre o perfil dos candidatos selecionados e o total de candidatos, relativamente aos pontos referidos anteriormente; - Análise das várias fases do processo de seleção (triagem curricular; testes online cognitivos e comportamentais; prova de grupo e entrevista); - Recomendações e propostas de melhoria; - Elaboração do cronograma de atracção, recrutamento e seleção do <i>Discover Summer Internship 2016</i>, no qual estive envolvida após o término do estágio. 	Atração; Recrutamento e Seleção; Gestão do Talento
Manual de Acolhimento do Estagiário ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um manual de acolhimento em formato digital com 29 páginas em inglês. <p>Objetivo: acolhimento e integração dos futuros estagiários;</p> <p>Conteúdos: introdução à Vodafone Grupo (factos e figuras), introdução à Vodafone Portugal (factos e figuras, ofertas, clube Vodafone, organigrama, agenda de trabalho), expectativas no estagiário, benefícios de um estágio, papel do mentor, papel dos recursos humanos, dicas de reflexão e de desenvolvimento de competências; apresentação do programa de <i>Graduates</i> e <i>Columbus</i> e testemunhos de estagiários de anos anteriores.</p>	Formação e Desenvolvimento; Retenção
Manual do Mentor ¹⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um manual do mentor em formato digital com 17 páginas e um anexo em <i>excel</i> com <i>templates</i> para um plano de trabalho diário, mensal e por atividade. <p>Objectivo: apoiar os mentores no acolhimento e integração dos estagiários.</p> <p>Conteúdos: benefícios dos estágios, papel do mentor, <i>checklist</i> das tarefas do mentor (apresentação equipa e Vodafone, acessos, entre outros), metodologias para criar um plano de trabalho, modelo que será entregue a cada mentor após o estágio para avaliar trabalho do estagiário, dicas para dar <i>feedback</i>, entre outros.</p>	Formação e Desenvolvimento

¹³ Com base nos resultados dos testes e aproveitamento técnico do estágio os alunos poderão ser convidados a ingressar na Vodafone após terminar o 12ºano.

¹⁴ Em anexo (4) poderá ser encontrada a capa deste documento; caso seja de interesse poderá ser disponibilizado. Foi entregue aos 29 estagiários que entraram em Junho e até ao momento o feedback é bastante positivo.

¹⁵ Em anexo (5) poderá ser encontrada a capa deste documento; caso seja de interesse este poderá ser disponibilizado. Foi entregue aos 29 mentores definidos para os estagiários que entraram em Julho e até ao momento o feedback é bastante positivo.

Divulgação e Contacto com Faculdades ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> - Participação nas feiras de emprego para divulgação dos vários Programas de <i>young talent</i>; - Divulgação de anúncios nas plataformas das faculdades. 	Atração
Graduates		
Análise Processo Recrutamento Discover Vodafone Graduates 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Esta análise foi feita em conjunto com a Análise do Processo de Recrutamento do <i>Discover Summer Internship</i> 2015, pelo que os pontos referidos anteriormente são válidos também nesta atividade, com a exceção da análise das fases de seleção que é mais extensa: triagem curricular, testes <i>online</i> cognitivos e comportamentais, entrevista <i>online</i>, <i>assessment day</i> que contém provas de grupo e individuais e, por fim, entrevista; - Recomendações e propostas de melhoria; - Elaboração do cronograma de atração, recrutamento e seleção do <i>Discover Vodafone Graduates</i> 2016. 	Atração; Recrutamento e Seleção; Gestão do Talento
Processo de Recrutamento Discover Vodafone Graduates 2016 ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura da requisição; - Triagem curricular (cerca de 1242 CV's) - Envio e análise dos resultados dos testes <i>online</i> (cerca de 800); - Entrevista telefónica (cerca de 300)¹⁸ - Elaboração de rankings de candidatos para seleção dos 60 melhores para <i>assessment</i>; - Participação no <i>assessment day</i> (3 dias distintos); - Entrevistas finais (cerca de 30). 	Recrutamento e Seleção; Gestão do Talento
Visitas alunos das Faculdades	<ul style="list-style-type: none"> - Visita guiada às instalações; - Breve apresentação Vodafone Grupo, Vodafone Portugal, estratégia, competidores e programas de <i>young talent</i>. - Visitaram-nos alunos da Universidade Nova de Lisboa (de ciências e gestão), alunos do Instituto Superior Técnico e da Universidade Sorbonne de Paris. 	Atração
Columbus		
Manual de Acolhimento ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um manual de acolhimento ao Programa <i>Columbus</i>, em formato digital com 24 páginas em língua inglesa; <p>Objetivo: acolhimento e integração dos colaboradores recebidos ao abrigo do Programa <i>Columbus</i> em Portugal.</p> <p>Conteúdos: introdução a Portugal (história, tradições, música, gastronomia, preços, língua, estilo de vida, turismo, deslocações); introdução a Lisboa (história, monumentos, turismo, números de emergência, transportes); introdução à Vodafone Portugal (factos e figuras, ofertas, clube Vodafone, organigrama, agenda de trabalho), práticas culturais nos negócios em Portugal, contactos importantes, testemunhos de <i>Columbus</i> que passaram pela mesma experiência anteriormente.</p>	Formação e Desenvolvimento; Retenção
Employer Branding		
<i>Employer Branding</i> ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos vários programas de <i>trainees</i> em Portugal; - Criação de plano de comunicação em conjunto com o departamento de Marca; - Filmagem de momentos do recrutamento; - Entrevista a candidatos e atuais estagiários. 	Atração; Retenção

¹⁶ Esta atividade é comum ao Programa de *Graduates*. Em anexo (6) pode ser encontrado o *Press Release* do *Discover Summer Internships*.

¹⁷ Comecei o processo ainda em fase de estágio, no entanto prolongou-se para a minha situação enquanto colaboradora. Em anexo (7) pode ser encontrado o *Press Release* do *Discover Vodafone Graduates*.

¹⁸ Criação do guião de entrevista e respetiva avaliação do processo, em anexo (8).

¹⁹ Em anexo (9) poderá ser encontrada a capa deste documento; caso seja de interesse este documento poderá ser disponibilizado.

²⁰ Atividade que começou enquanto estagiária e que continuou enquanto permaneci na Vodafone como colaboradora.

V. ANÁLISE DO ESTÁGIO

Um vez terminado o estágio e após as devidas reflexões, o balanço que faço é bastante positivo, pois foi uma oportunidade de aprendizagem e de crescimento pessoal e profissional. Para além disso consegui colocar em prática muitos dos conhecimentos que me foram transmitidos durante o mestrado.

A Vodafone é, sem dúvida, uma empresa de referência no que respeita à gestão dos seus talentos, detendo um conjunto alargado de boas práticas, em parte pela pressão de ser uma multinacional com o desenho da estratégia de recursos humanos internacional. Como referido, consegui aplicar muitos dos conhecimentos que me foram transmitidos durante o mestrado, sendo assim possível um forte cruzamento entre os aportes da literatura e a experiência das atividades desenvolvidas no estágio. No entanto, encontrei algumas lacunas entre as duas realidades.

Os primeiros passos numa organização consistem em perceber a dinâmica entre os diversos intervenientes, seja o formato a usar num e-mail, como organizar uma reunião ou como deverão ser apresentadas as ideias. Foi aí que senti a primeira lacuna por parte da Vodafone, uma vez que de facto fui integrada numa equipa para um projeto específico, mas necessitava de uma apresentação mais eficaz no que diz respeito aos produtos, serviços e estratégia da empresa, assim como os valores e como eles têm impacto no dia-a-dia. Isto é importante no sentido em que os recursos humanos são quem injeta a organização de talento e quem integra estas equipas tem que conhecer muito bem o *core* da empresa para recrutar a pessoa certa. Para além disso, muitas vezes são o rosto da organização, como me aconteceu em entrevistas ou feiras de emprego, em que fui abordada com diversas questões de progressos tecnológicos às quais não consegui responder por não ter tido essa introdução. No entanto, quem entra numa situação diferente da minha, para colaborador, tem um dia de *on-boarding*, ao qual tive a oportunidade de assistir mais tarde, o que torna a experiência de acolhimento muito mais completa. A minha crítica é no sentido em que um estagiário, se está a aprender, também deverá passar por uma experiência destas, ainda mais se tem contacto com candidatos ou outras entidades.

Segundo Noe (2010), as experiências profissionais e os desafios são uma forma de desenvolvimento, e eu acredito bastante nisso. No entanto, quando me foi proposto ficar responsável pelas entrevistas telefónicas, senti não ter a formação suficiente para

conseguir responder de forma objetiva. Senti, então, que possuía conhecimentos teóricos provenientes das várias disciplinas do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, que me ajudaram sem dúvida a ter a percepção das diferentes fases de um processo de seleção, mas faltava-me perceber como se transpõe a teoria para a prática. Faltava-me saber ler nas entrelinhas o que um candidato diz numa situação de entrevista e decifrar aquilo que é verdadeiro daquilo que é exagerado ou falseado. Seria interessante ter uma componente no mestrado que discutisse a comunicação verbal e não-verbal para apoiar a leitura dos comportamentos dos candidatos, fazendo integrar também a análise de matrizes de competências.

Apesar de não ter sentido qualquer surpresa em relação aos processos de seleção, foi-me difícil perceber os vários perfis dentro da empresa, nomeadamente distinguir marketing comunicacional, marketing estratégico e marketing analítico e, ainda, saber que o marketing empresarial é diferente do consumo, situações estas que se estendem a todas as áreas da empresa. Portanto, a verdadeira surpresa para mim foi constatar que, apesar de ter duas vagas para pessoas com background em Marketing, por serem para áreas distintas da empresa, elas teriam também valências diferentes. E é esta a comunicação que falta entre as empresas e as faculdades: poderia estar mais preparada para o mundo empresarial, pelo menos para perceber a sua dimensão, pois quando cheguei à Vodafone presumiam que compreendia, por exemplo, que um Engenheiro de Redes é diferente de um Engenheiro de Eletrónica. Se é impossível a faculdade acompanhar todas as áreas empresariais, poderá todavia promover maior interação junto do meio empresarial, recebendo convidados ou realizando *role-plays* de situações de entrevista e provas de grupo.

No que respeita a conceitos teóricos, apreendi como eles se interligam, nomeadamente como desde o momento de recrutamento estamos também a contribuir para a retenção. Um exemplo prático é a elaboração do manual de acolhimento do estagiário, que em primeira instância serve para acolher e introduzir a empresa a esta população (Cunha, *et al.*, 2012). Grosso modo, este manual integra-se no conceito de formação e desenvolvimento, sendo uma das consequências a retenção, uma vez que serve para que os estagiários sintam pertença e que, por esse motivo, se crie *Employment Branding*. Um outro conceito relacionado, mas não tão direto, é o recrutamento, pois uma das maiores fontes de recrutamento nesta população é o passa-a-palavra. Por isso, se estes estagiários

se sentirem bem e considerarem o seu estágio positivo irão, certamente, passar essa mensagem a colegas e amigos.

Um outro ponto positivo deste estágio foi perceber que os recursos humanos são um mundo diversificado e que não vamos ficar estanques numa das valências da área pelo resto da vida. Cada vez mais as empresas, pelo menos as grandes multinacionais, estão cientes que os trabalhadores são o *core* da organização e, portanto, estão a preparar-se para os formar e capacitar e dar-lhes novos interesses e desafios. Percebi também que é nesta área que quero desenvolver-me profissionalmente.

Percebi também que a educação prepara-nos mais do que aquilo que nós pensamos quando estamos a estudar equações no 5º ano do 1º ciclo, prótons e eletrões no 10º ano, teorias sociológicas na licenciatura e técnicas de recrutamento e seleção no mestrado. É, assim, uma forte ferramenta de desenvolvimento, preparando-nos para os desafios que encontramos no sentido em que aprendemos a aprender e, por isso, será mais fácil adaptarmo-nos à realidade empresarial.

Senti que pela sazonalidade da atividade do *young talent* podia ter desenvolvido atividades mais interessantes no campo do recrutamento e formação durante o período de estágio. No entanto, vendo numa perspetiva positiva, tive oportunidade de desenvolver uma competência que não é, à partida, o meu forte, que é a capacidade analítica. Aqui, tive de olhar para os processos de recrutamento dos estágios de verão e Graduates ao mais ínfimo pormenor, de modo a tomar decisões para o melhoramento dos processos do ano seguinte, o que me permitiu uma visão bastante mais alargada dos impactos, pelo que a minha postura foi menos operacional e, talvez, mais estratégica. Levo, assim, uma grande bagagem no que diz respeito a esta população.

A respeito da atração, tive oportunidade de entender que há, de facto, uma competição pelo talento; apesar da atual conjuntura ser desfavorável à criação de emprego, há ainda oportunidades para os jovens ambiciosos e que se destacam. Ao longo do processo de seleção perdemos vários candidatos para outros programas de *trainees* semelhantes, pelo que as empresas têm que disputar os melhores, principalmente – no caso do sector das telecomunicações – nas áreas de engenharia.

Outro dos dados interessantes é o facto da Vodafone Grupo fazer pressão sobre todas as empresas do grupo para que façam um recrutamento nos Graduates paritário entre homens

e mulheres. Sendo a área em que mais se recruta na Vodafone a engenharia, onde cerca de 90%²¹ das candidaturas são homens, das restantes só poderão ser recrutadas mulheres. Se, por um lado, estamos a criar igualdade de oportunidades, por outro poderemos estar a criar discriminação positiva, uma vez que uma mulher da área de engenharia tem mais probabilidades de ser selecionada, mesmo que tenha competências inferiores a um homem com o mesmo grau de escolaridade. Este é um tema que debati imenso ao longo do meu estágio e que ainda me suscita algumas dúvidas.

Estamos habituados a pensar que os estágios servem para benefício dos alunos. No entanto, apercebi-me que esta é uma situação de *win-win*, em que se por um lado o estagiário tem oportunidade de vivenciar uma experiência profissional e aprender com excelentes profissionais, os jovens trazem também ideias e, se forem bem acolhidos, trarão ainda mais benefícios a longo prazo. Para a Vodafone, o fundamental é criar uma *pipeline* de talentos, de modo a diminuir os custos de recrutamento para o programa de Graduates e aumentar a confiança, uma vez já conhecido o trabalho que os candidatos fizeram enquanto estagiários. A empresa terá, no entanto, um longo percurso a fazer no que respeita a manter os contactos, principalmente com aqueles que mostraram potencial, pois o esforço para receber todos os anos cerca de 30 estagiários não é aproveitado aquando do recrutamento dos Graduates, provavelmente por falta de correta gestão de tempo da equipa responsável pelo *young talent*.

Proveitoso foi também o facto de as minhas ideias serem ouvidas e algumas delas virem inclusive a ser concretizadas. Após o processo de recrutamento (após o período de estágio), foi-me pedido um sumário do que tinha melhorado em relação ao ano anterior e ações a implementar no ano seguinte, o que foi entregue e apresentado à direção de recursos humanos.

²¹ Dados da análise feita às candidaturas de 2015 e 2016.

VI CONCLUSÕES

Os *millennials* estão a entrar em força no mercado de trabalho, apresentando uma atitude diferente perante o trabalho, estando por isso a alterar as dinâmicas do ambiente de trabalho e a forçar a alteração das políticas de recursos humanos. Procuram ambientes mais flexíveis, com novas e mais relaxadas formas de vestir, com expectativas salariais e de formação diferentes e com uma necessidade constante de estar ligados ao mundo. Como se escreve no estudo elaborado pela Spark Agency, (2015:6): “Estes jovens são irreverentes... Não se regem por regras estúpidas, são impacientes, irritam-se com a lentidão, desejam feedback imediato por tudo o que fazem, querem intervir na estratégia da empresa onde trabalham, coordenar equipas, sentir que têm relevância no percurso escolhido pelos seus superiores. No fundo os Young Talent são diferentes, e ainda bem”.

Esta geração não é apenas teimosa, com aversão a regras e sem subserviência à autoridade, tem também várias qualidades - são mais preocupados com a ética no trabalho, envolvem-se mais, trabalham bem em equipa, são criativos, dinâmicos e com uma variedade de percursos educativos e experiências superior às restantes gerações.

É fundamental não esquecer que várias gerações estão, neste momento, a encontrar-se no mercado de trabalho e terão de atuar em conjunto, sendo fulcral, por isso, que se criem ambientes de trabalho que respondam às expectativas de todas as partes. Como escreve Twenge (2012:149), “Workforce diversity can bring challenges and opportunities. In terms of age diversity, a big challenge is to overcome negative perceptions of the different generations, as well as learn to be realistic about the positive perceptions”.

Retirei grandes conhecimentos do meu estágio na Vodafone, pois tive a oportunidade de aprender como é que uma empresa de grande dimensão se está a adaptar a estas novas tendências. A criação de programas específicos de recrutamento e selecção, bem como de programas de formação e desenvolvimento profissional, é, sem dúvida, uma forma eficaz de atrair os jovens, que cada vez mais saem indecisos sobre o que querem fazer no futuro. Estes programas são a chave, pela possibilidade de rotação e formação transversal às várias áreas.

Finalmente, quero acrescentar que estou ciente que neste trabalho me refiro apenas a jovens com elevado potencial, que tiveram oportunidades internacionais, se envolveram em atividades extracurriculares e tiveram a oportunidade de frequentar as melhores

universidades. Para além deles, há ainda uma grande fatia da população jovem, os que lutam para encontrar o seu caminho profissional. Centrada nos que continuam no limbo da procura incessante de trabalho, a discussão sobre os “nem-nem”²², que irá marcar as nossas sociedade e economia, não é menos importante. Precisamos de encontrar a forma de fazer emergir estes talentos escondidos. Será esta uma responsabilidade da família? Do Estado? Das escolas? Das empresas? Ou deles próprios? Como podemos nós combater este *gap* de competências, entre aquelas que estes jovens detêm e aquelas que as empresas necessitam?

Este é um tema para debater num outro âmbito. Por agora, foquei-me num ponto de vista mais positivo, do lado dos “felizardos”, que as empresas lutam para atrair, recrutar e reter.

²² Analogia a jovens que “nem” estudam, “nem” trabalham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alch, M. L. (2008). Get ready for a new type of worker in the workplace: the net generation. *Supervision*, 69(6), 18.
- Brenner, B. K. (2010). Using Employee Benefits Can Help Recruit, Attract, and Retain the Workforce of the Future: The Mature Employee. *Journal of Financial Service Professionals*, 64(3).
- Câmara, P. B., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001) Recrutamento e Selecção, Humanator. Lisboa: Dom Quixote, pp. 315 – 324;
- Carvalho, I. M. V. (2015). *Recrutamento e seleção por competências*. Editora FGV.
- CEB- Corporate Leadership Council. (2014). The Millennial Myth - Three Strategies for Effectively.
- Chitiga, M., Chogugudza, P., & Chitiga, T. (2011). Teaching Outside One's Comfort Zone: Helping Diverse Millennials Succeed.
- Correia, E., & Pardal, L. (1995). *Métodos e Técnicas de investigação social*. Areal Editores. Porto.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, Alves Marques, C, M., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Deloitte. (2015). Mind the gaps - The 2015 Deloitte Millennial survey
- Dobrian, J. (2015). Talent management: what it takes to attract, retain & develop great minds. *Journal of Property Management*, 80(3), 48-54.
- Erickson, T. (2008). *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. Harvard Business Review Press.
- Fatima, Hira. "Does employee retention affect organizational competence." *Industrial Engineering* 1.1 (2011): 24-39.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 40-49.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1-12.
- Kupperschmidt Br. 2000. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Management* 19 - 65-76.

Kyllonen, P. C. (2013). Soft skills for the workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16-23.

Lima, I. (2016). Employer Branding? O que é? *RH Magazine*, 102, 31-34.

Mateus, C. (12 de Março 2016). Empresas disputam talento. *Expresso Emprego*, 2263, 6.

Meister, J. (2012). Job hopping is the ‘new normal’ for Millennials: three ways to Prevent a human resource nightmare. *Forbes* - Consultado a 15 de Maio de 2016 - <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/#1fea20225508>.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Mihelic, K., & Plankar, K. (2010). The Growing Importance of Talent Management. Ljubljana: University of Ljubljana, Faculty of Economics.

Miller, M. B., Hodge, K. H., Brandt, A., & Schneider, E. A. (2013). The Young and the Restless: Gen Y'ers in the Workplace! Are You Prepared?. *FDCC Quarterly*, 63(3), 226.

McKinsey & Company (s.d). Education to employment: Getting Europe's youth into work.

Myers, K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal Of Business & Psychology*, 25(2), 225-238.

Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (Eds.). (2012). *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*. Edward Elgar Publishing.

Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*(5º). McGraw-Hill/Irwin.

Noguera Fructuoso, I. (2014). How millennials are changing the way we learn: the state of the art of ict integration in education / Cómo los millennials están cambiando el modo de aprender: estado del arte de la integración de las TIC en educación. RIED. *Revista Iberoamericana De Educación A Distancia*, 18(1), 45-65. doi:<http://dx.doi.org/10.5944/ried.18.1.13800>

Pierson, L. (2015). Employment Branding Starts Before Candidates Walk Through Your Door. *Orange County Business Journal*, 38(24), B-52.

Putzier, J., & Baker, D. (2010). *The everything HR kit: A complete guide to attracting, retaining, and motivating high-performance employees*. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural da Diversidade*, 1a Ed. Lisboa: RH Editora.
- Reuteman, R. (2015). Generation gaps. *Entrepreneur*, 43(3), 42-48.
- Russel, Anna. (2011). *The Story of Vodafone*. London, Vodafone Group.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2008). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. John Wiley & Sons.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Spark Agency; Universidade do Minho. (2015). *As Empresas Mais Atractivas de Portugal - Connecting the dots with Young Talent*. Lisboa.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544.
- Tapscott, Don. (2009) *Grown up Digital* (Vol. 361). New York: McGraw-Hill.
- Thompson, Nicholas W., "Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y" (2011). CMC Senior Theses. Paper 240.
http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/240.
- Torrado, Santiago (2015) The Young and the Workplace. *Latin Trade*, 40-42.,
Consultado a 25 Fevereiro de 2016: <http://latintrade.com/the-young-and-the-workplace/>
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business & Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), 1045.
- Twenge, Jean M., and Stacy M. Campbell. "Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality." *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (2012): 152-180.
- Werth, E. P., & Werth, L. (2011). Effective training for millennial students. *Adult Learning*, 22(3), 12-19.

Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research.

Wu, M. C., Nurhadi, D., & Zahro, S. (2016). Integrating The Talent Management Program As A New Concept To Develop A Sustainable Human Resource At Higher Educational Institutions. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 146.

OUTRAS FONTES

www.Vodafone.pt

ANEXOS

Anexo 1 – Young Talent em Portugal

A Deloitte, uma das empresas que em Portugal mais recruta jovens acabados de sair das Universidades, desenvolveu um estudo relativamente aos millennials, em que uma das premissas é que a “Geração Millennial valoriza mais o propósito do negócio do que o lucro”. No estudo sugere-se que as escolas e as empresas têm de atuar em conjunto para preparar os talentos para o mercado de trabalho e que ““These findings should be viewed as a valuable alarm to the business community, particularly in developed markets, that they need to change the way they engage Millennial talent or risk being left behind” (Deloitte, 2015:2).

O emprego em Portugal sofreu bastante com a recessão económica dos últimos anos, o que, como seria de esperar, impactou na empregabilidade dos jovens portugueses, tendo a taxa de desemprego jovem (< 25 anos) chegado inclusive a 32% em 2015. Este problema não é colmatado com o sistema de “educação para o emprego”, uma vez que apenas 47% dos jovens do nosso país acreditam que os seus estudos aumentam as suas perspetivas de trabalho (McKinsey&Company, s.d).

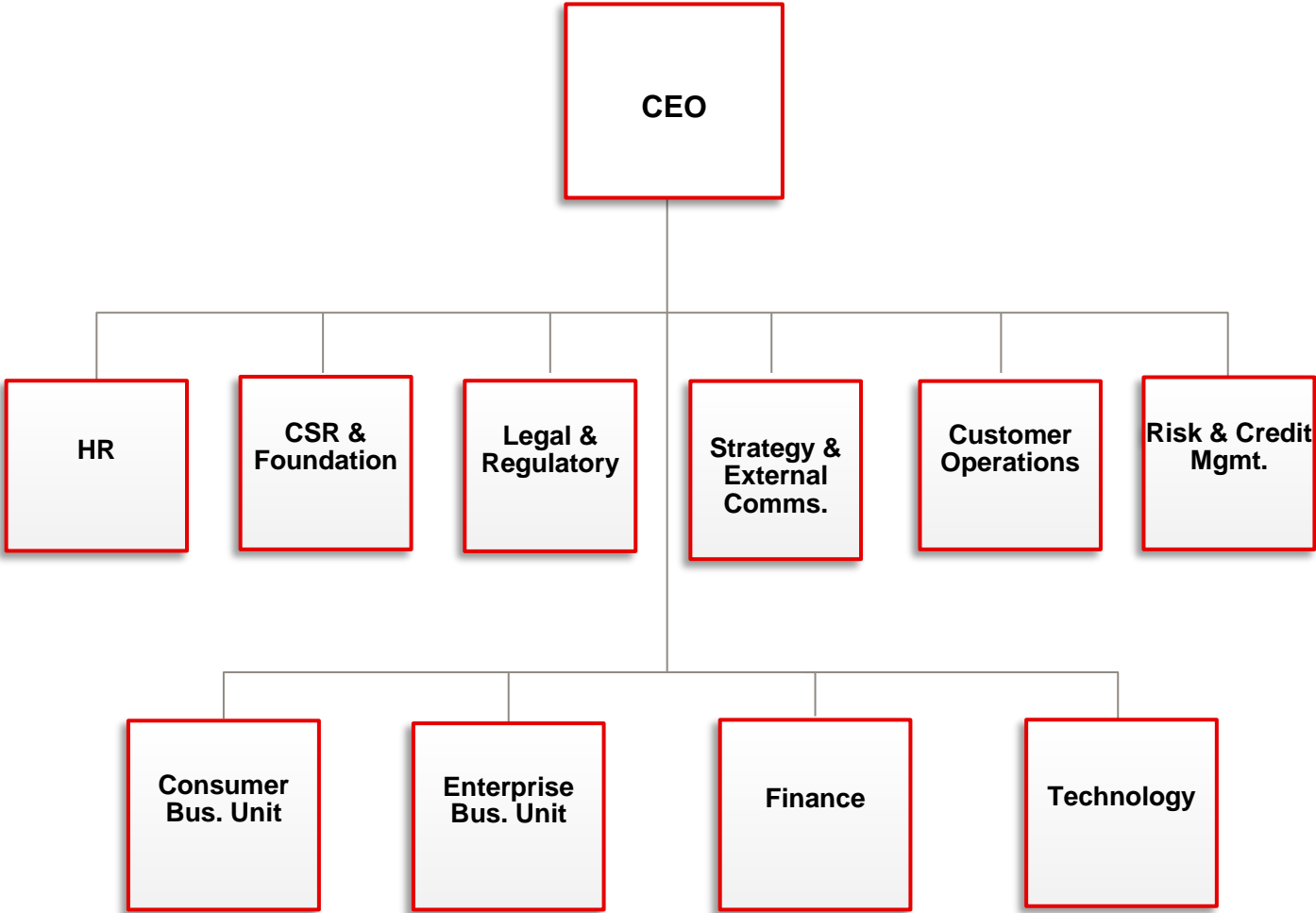
São cada vez mais as empresas que promovem programas de trainees em Portugal: para além do exemplo da Vodafone, podemos nomear a Sumol+Compal, L’Oreal, PwC, Galp Energia, Glintt, REN, Santander Totta, KPMG, Deloitte, PT, NOS, Jerónimo Martins, Unilever, Nestlé, entre outras. As mais recentes são o AKI e os CTT, que tiveram a primeira edição em 2015, e a Teleperformance, que se irá estreitar com um programa de trainees em 2016. No caderno de emprego do Expresso, a jornalista Cátia Mateus refere a confirmação de 630 oportunidades de vagas para recém-graduados para 2016, sendo que são as consultoras que contratam o maior volume de jovens; a KPMG e a PwC já divulgaram 200 vagas cada uma e a Deloitte preferiu não divulgar números (Mateus, 12 de Março 2016).

Para as empresas, estes programas não são apenas estágios onde os recém-graduados testam a sua adaptação ao mercado de trabalho e aplicam o conhecimento adquirido durante a sua educação, mas sim a porta de entrada do talento nas organizações. Segundo a referida jornalista, “ Os processos de seleção são longos, exigentes, rigorosos e totalmente focados no objetivo de identificar os melhores talentos. A partir daí, com um programa de formação intensivo e pensado ao pormenor, formam-se aqueles que poderão liderar a empresa no futuro” (Mateus, 12 de Março 2016).

O foco destes programas é captar talento independentemente das suas áreas de formação, sendo que cada vez mais estas empresas procuram jovens com grande foco nas *soft skills*. Nos sites de recrutamento destas empresas encontramos os seguintes atributos no perfil ideal do candidato para trainee: sólido percurso académico, atitude pró-ativa, experiência internacional, domínio do inglês, mobilidade geográfica, capacidade de trabalhar em equipa, vontade de aprender, capacidade de adaptação e decisão e disponibilidade.

O forte destes programas é, sem dúvida, o enfoque na formação desde o momento de admissão, onde cada candidato tem um plano específico de desenvolvimento on-the-job e de evolução dentro da empresa, muitas vezes acompanhado por um tutor ou um buddy, que frequentemente são trainees de edições anteriores que têm o papel de acompanhar e aconselhar o recém-contratado. Estas empresas falam em elevados valores de retenção depois do programa concluído: a PwC revela valores mínimos de 95%, a Galp 80%, a L’Oreal refere que ficou com 11 dos 12 trainees do ano anterior e a Vodafone divulga valores de 90% (Mateus, 12 de Março 2016).

Anexo 2 – Estrutura Organizacional Vodafone Portugal a Janeiro 2016



Anexo 3 – Quadro Síntese Programas de Young Talent na Vodafone

Vodafone Young Talent Attraction

	Alvo	Oportunidades (FY)	Agenda	Objectivos
Apprenticeships	Alunos do Ensino Secundário	2014/15 = 40 2015/16 = 76	10º ano = Introdução ao programa 11º ano = 330H 12º ano = 330H	<ul style="list-style-type: none"> Formar técnicos de informática e de telecomunicações; Suprimir os turnover nos parceiros; Garantir um serviço com colaboradores "Vodafone Way" Responsabilidade Social
Internships	Alunos a frequentar a Licenciatura ou Mestrado	2014/15=15 2015/16= 39	Estágios de Verão Estágios Curriculares ou final de curso Entre 1 a 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer jovens com potencial e perfil Vodafone; Proporcionar aproximação à vida activa aumentando a empregabilidade; Alimentar o pipeline de Graduates; Reduzir custos recrutamento; Aumentar a confiança; Employment Branding.
Graduates	Jovens que tenham concluído o mestrado, ou terminem nos próximos meses	2014/15=20 2015/16=21	2 anos	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar novos talentos; Recrutar e reter jovens com perfil Vodafone e potencial de liderança; Preparar Columbus Apostar no desenvolvimento de talentos; Employment Branding.
Columbus	Graduates que tenham completado 2 anos do programa e que tenham mostrado elevados níveis de desempenho	2015/16 = 2 2 IN	2 anos	<ul style="list-style-type: none"> Maior resposta à evolução do negócio num ambiente macro; Rever jovens com potencial de liderança; Acelerar o desenvolvimento de talentos expondo-os a uma cultura diferente e a uma função desafiante; Employment Branding

Anexo 4 – Press Release Discover Summer Internships

Programa Discover Summer Internship: Vodafone abre vagas para estágios de verão

Sexta-feira, 29 de Abril de 2016

A Vodafone Portugal acaba de lançar mais uma edição do Discover Summer Internship, um programa de estágios de verão que permite a mais de 20 jovens estudantes terem o primeiro contacto com o mundo empresarial. As candidaturas já estão abertas e podem ser efetuadas até dia 15 de maio, através do site da Vodafone Portugal.

Este programa destina-se, preferencialmente, a jovens finalistas de licenciatura e a alunos de mestrado de áreas como Engenharia, Economia, Gestão, Marketing e Comunicação. Durante o estágio, os estudantes são alocados a uma área de negócio mediante o seu perfil académico e as suas preferências, sendo envolvidos em equipas dinâmicas e projetos inovadores.

Durante os dois meses, os estagiários são acompanhados por um tutor que os ajuda na execução de tarefas diárias e nos desafios que lhes são propostos, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A Vodafone procura jovens com potencial, motivados e dinâmicos, que ambicionem crescer e deixar a sua marca.

O Discover Summer Internship permite também um primeiro contacto com o programa Discover Vodafone Graduates – um dos maiores programas a nível nacional, que seleciona e integra jovens de elevado potencial nos quadros da Vodafone Portugal.

Desde 2011 o Programa Discover Summer Internship já recebeu mais de 80 estagiários, que têm desenvolvido as suas competências profissionais e contribuído para o crescimento da Empresa



Anexo 6 – Capa Manual do Mentor



Anexo 7 – Press Release Discover Vodafone Graduates

Vodafone recruta jovens talentos

Segunda-feira, 29 de Fevereiro de 2016²³

Programa Discover Vodafone Graduates 2016

- Candidaturas abertas
- Vodafone integrou mais de 100 profissionais

A Vodafone acaba de lançar mais uma edição do **Discover Vodafone Graduates**, um dos maiores programas de Graduates a nível nacional, que seleciona e integra jovens de elevado potencial nos quadros da Empresa. As candidaturas já estão abertas e podem ser efetuadas através do [site](#) da Vodafone Portugal.

O Programa Discover Vodafone Graduates destina-se a jovens com formação em áreas como Engenharia, Marketing, Gestão e Economia. Durante os primeiros 24 meses da sua carreira na Vodafone os jovens são acompanhados por um elemento sénior da equipa – o *buddy* – que os ajuda na integração, orientando-os no seu desenvolvimento profissional.

Ao longo da duração do programa, os Graduates passam por três áreas de negócio distintas, sendo que numa delas realizam um projeto de contacto com o Cliente e as restantes adaptadas ao seu perfil académico. Esta experiência tem como objetivo potenciar o seu desenvolvimento, o que, aliado às oportunidades de formação disponíveis na organização permite o aperfeiçoamento de competências técnicas e de gestão.

Uma das características diferenciadoras do Discover Vodafone Graduates é a possibilidade destes jovens terem a oportunidade de se candidatarem ao Programa Columbus, que permite uma experiência internacional num dos 20 países em que o Grupo Vodafone está presente.

As candidaturas estão abertas para os estudantes que tenham já efetuado o Mestrado, ou que estejam a terminá-lo. Procuram-se jovens motivados, dinâmicos e com ambição, que possam participar ativamente no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. A fluência na língua inglesa é fundamental e a experiência internacional é muito valorizada.

Desde que foi criado, em 2009, o Programa Discover Vodafone Graduates já integrou na Vodafone mais de 100 colaboradores, que têm desenvolvido as suas competências profissionais e contribuído para o crescimento da Empresa.

²³ Apesar de a data ser posterior ao término do estágio o *Press Realease* estava fechado desde a abertura da requisição que data final de Novembro. Foi lançado mais tarde devido a assuntos internos.

Anexo 8 – Guião de Entrevista Telefónica

Entrevistador Cíntia

Data _____

Boa Tarde, chamo-me _____, faço parte da equipa de recrutamento da Vodafone.

Recebemos a sua candidatura ao Programa Discover Vodafone Graduates, e desde já agradecemos o seu interesse.

Gostaria de lhe fazer algumas perguntas relativas as suas experiências académicas e profissionais, não irá demorar mais do que 15 minutos, é oportuno falarmos agora?

Antes de avançarmos, tem alguma dúvida relativamente ao Programa?

Dados Pessoais Candidato

Nome NºTaleo **Data Nascimento** _____

Local de Residência _____ **E-mail** _____ **Telemóvel** _____

Habilitações Académicas

Porque optou por uma Licenciatura em _____ e na Faculdade _____ ?

Média licenciatura:

Quais foram as Cadeiras que mais lhe interessaram? Porquê?

O Mestrado em _____ foi de encontro às suas expectativas?

Média Mestrado:

Qual o tema da sua tese? Porque o escolheu? Até ao momento quais foram os principais progressos?

Data entrega tese:

Média tese:

Experiência Internacional

Já teve alguma experiência internacional? Qual o âmbito?

Qual foi a maior aprendizagem?

Actividades Extracurriculares

Para além da faculdade realizou alguma actividade extracurricular? Qual? (desporto, ae, voluntariado, etc)

De que forma lhe irá ajudar no seu percurso profissional?

Experiência Profissional/ Estágios

Já teve alguma experiência profissional/estágio? Onde? E que função desempenhava?

O que é que o marcou nesta experiência?

Projectos Futuros/ Ambições de Carreira

Em que é que gostaria de trabalhar? Porquê?

Está envolvido noutros processos de recrutamento? Quais? Em que ordem de preferência se encontra a Vodafone?

Motivação Vodafone

Como está o seu nível de Inglês? Importa-se que lhe faça algumas questões em Inglês?
How do you know Discover Program? And why you want to work with us?

Soft e Hard Skills

Porque que acha que deveria ser o seleccionado para o Programa?

Finalização

Depois desta nossa conversa ainda lhe restam algumas dúvidas relativas ao programa?

Agradeço desde já a sua disponibilidade. Nós iremos analisar todas as informações que nos disponibilizou. Em breve saberá o resultado desta fase de selecção. (Abordar próximas fases do processo de selecção)
Alguma dúvida que surja pode sempre entrar em contacto connosco para o email: recrutamento@vodafone.pt

Apreciação

Pontos Fortes	Pontos Fracos

	Fraco	Razoável	Bom	Excelente
Iniciativa (experiência internacional, actividades extracurriculares)				
Autonomia (experiência internacional, actividades extracurriculares, experiência profissional)				
Responsabilidade (habilitações académicas, experiência profissional, actividades extracurriculares)				
Flexibilidade/ Adaptação à Mudança (experiência internacional)				
Analytical Thinking (experiência profissional)				
Interesse em Tecnologia e Inovação (motivação Vodafone)				
Motivação para o Discover Graduates (motivação Vodafone)				

Avaliação Final

Fraco	Razoável	Bom	Excelente

Observações

